INFORME FINAL

Formación en atención ciudadana

EX-2025-00050601- -CFI-GES#DC

18 de febrero de 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen 3
Extracto 4
Objeto del proyecto 4
Objetivos específicos 4
Enfoque metodológico del dispositivo 5
Tarea 1 — Diseño pedagógico y planificación 6
Tarea 2 — Desarrollo y producción de materiales 12
Tarea 3 — Implementación del entorno virtual 16
Tarea 4 — Ejecución de la formación 20
Tarea 5 — Evaluación y seguimiento 25
Tarea 6 — Sistematización del proceso y elaboración del Documento Orientador 28
Conclusiones y propuesta de continuidad / escalamiento 33
Anexos 35

ÍNDICE DE ELEMENTOS

Figura 01: Elementos constitutivos del programa de formación 6
Figura 02: Resumen de hoja de ruta 7
Figura 03: Correo para inscripción al plan de formación y a la capacitación 8
Figura 04: Instructivo de capacitación en video 8
Figura 05: Recordatorio de cursado por whatsapp 9
Figura 06: Proceso de gestión del proyecto 10
Figura 07: Cronograma de cursado por grupo y modalidad 10
Figura 08: Proceso de generación de los materiales pedagógicos 12
Figura 09: Presentaciones de materiales para clases 13
Figura 10: Presentaciones de materiales para clases con aplicaciones (cuadernillo) 14
Figura 11: Ejemplos de consignas del trabajo final 15
Figura 12: Ordenamiento del campus virtual 16
Figura 13: Foro de presentación, avisos y consultas del campus virtual 17
Figura 14: Mensajes de agradecimiento 18
Figura 15: Actividad cohorte Oser 20
Figura 16: Canales de acompañamiento durante el cursado 21
Figura 17: Dinámicas en clase - Grupo Desarrollo Humano 22
Figura 18: Lanzamiento de programa en Gualeguaychú 23
Figura 19: Extensión territorial de las 30 localidades con más agentes 24
Figura 20: Porcentaje de asistencia por grupo 24
Figura 21: Distribución de respuestas correctas en el trabajo final 25

Figura 22: Promedios de satisfacción con los aspectos del curso 26
Figura 23: Valoraciones sobre aplicabilidad del curso 27
Figura 24: Proceso de sistematización de emergentes 28
Figura 25: Ejemplo de manual de buenas prácticas 29
Figura 26: Ejemplo de manual de buenas prácticas (2) 31
Tabla 01: Participación en actividades asincrónicas 19

Resumen

El objetivo del programa fue fortalecer capacidades de agentes provinciales que realizan atención a la ciudadanía, desde un enfoque centrado en rol público, comunicación efectiva, gestión emocional y calidad del servicio, integrando práctica real y reflexión situada.

El alcance territorial fue amplio (más de 70 localidades) y se capacitaron 1.501 agentes, con modalidad presencial y virtual.

Respecto al modelo de implementación, se trató de un dispositivo híbrido (presencial + virtual; sincrónico + asincrónico) para compatibilizar la capacitación con las condiciones reales de trabajo y evitar resentir la atención al público, apoyado en tutorías, comunicación operativa y campus virtual.

Se realizaron tres cohortes con 4 o más grupos en simultáneo. Como organismo, se incluyó ATER, Registro Civil, COPNAF, Departamental de Escuelas, UADER, OSER, áreas del Ministerio de Desarrollo Económico y áreas del Ministerio de Desarrollo Humano.

Respecto a los productos principales (pedagógicos), se diseñó una hoja de ruta que organiza el recorrido en 4 talleres y define criterios de articulación; presentaciones y cuadernillos por eje; guías de trabajo; banco de preguntas V/F; y un trabajo práctico final con casos situados para evaluar transferencia.

Se implementó y consolidó el campus Moodle como componente operativo y pedagógico: aulas estandarizadas, módulos, recursos, actividades y comunicación unificada (avisos, consultas, enlaces), con criterios de trazabilidad individual y soporte.

El proceso formativo registró 80 encuentros sincrónicos, de los cuales 44 fueron presenciales, desarrollados en Paraná, Concordia, Concepción del Uruguay y Gualeguaychú; la modalidad híbrida facilitó participación territorial (más de 70 localidades) y continuidad pedagógica.

Se registraron métricas de uso relevantes para recursos y actividades (p. ej., Foro de Presentación: 1071 usuarios; Trabajo Integrador Final: 1302 usuarios), mostrando un nivel alto de interacción asincrónica.

Se aplicaron cuestionarios por ejes en Moodle y encuestas de satisfacción al finalizar el cursado; con 98 respuestas, y más del 90% concentrado en puntaje máximo (5) en dimensiones clave (relevancia temática, desempeño docente y organización).

La trazabilidad digital (correos institucionales/usuarios individuales) y el soporte son condiciones críticas para la acreditación y participación. Las habilidades de atención deben complementarse con claridad procedimental y coordinación inter-áreas (guías/protocolos simples, circuitos, criterios compartidos).

Extracto

El Programa de Formación en Atención Ciudadana de Entre Ríos fortaleció capacidades de agentes de atención directa mediante un dispositivo híbrido (presencial/virtual; sincrónico/asincrónico) organizado en cuatro ejes: rol público, comunicación efectiva, gestión emocional y calidad del servicio. El contrato previó cobertura territorial y un universo objetivo de 1.500 agentes. La implementación ordenó cohortes por organismo y sede (Paraná, Concordia, Concepción del Uruguay y Gualeguaychú), combinando encuentros presenciales de apertura/cierre con clases virtuales y actividades en Moodle.

Los productos definidos fueron la hoja de ruta; presentaciones y cuadernillos por eje; instrumentos de evaluación (cuestionarios por módulos y trabajo integrador final con casos situados); y un campus Moodle con criterios de trazabilidad (acceso individual, tutoriales, pruebas piloto y soporte) para sostener condiciones equivalentes entre sedes y modalidades.

La ejecución registró 80 encuentros sincrónicos (44 presenciales) y participación de agentes de más de 70 localidades. El monitoreo identificó restricciones operativas que impactan la asistencia (rotación para sostener la atención al público, licencias y dotaciones reducidas).

La evaluación integró resultados de Moodle y encuestas de satisfacción (98 respuestas), con alta valoración global: más del 90% calificó con puntaje máximo dimensiones de relevancia temática, desempeño docente y organización general.

El dispositivo mostró pertinencia y aceptación y dejó aprendizajes para continuidad y escalamiento: (i) acordar condiciones operativas para capacitar sin resentir el servicio; (ii) asegurar trazabilidad y soporte digital; (iii) complementar habilidades de atención con claridad procedimental e inter-áreas, institucionalizando canales de comunicación, guías/protocolos simples y un plan de mejoras tecnológicas/edilicias en territorio.

Objeto del proyecto

Diseñar, implementar y consolidar un dispositivo de formación en atención ciudadana para agentes provinciales, con cobertura territorial, modalidad híbrida y soporte institucional, asegurando evidencia de ejecución, evaluación y aprendizajes para continuidad.

El objetivo de dominio es fortalecer las capacidades de atención ciudadana en organismos provinciales mediante una propuesta formativa centrada en rol público, comunicación efectiva, gestión emocional y calidad del servicio, promoviendo prácticas más claras, empáticas y consistentes.

Objetivos específicos

- Consolidar un diseño pedagógico común (Hoja de Ruta, secuencia didáctica y criterios de articulación).
- Producir materiales pedagógicos por eje (textos, presentaciones, guías y actividades) con mejora continua según retroalimentación.

- Implementar un entorno virtual Moodle estandarizado con acceso trazable y soporte para asegurar continuidad y registro.
- Ejecutar instancias sincrónicas y asincrónicas en múltiples sedes/canales, garantizando que la capacitación no resienta la atención al público.
- Implementar evaluación continua (cuestionarios, trabajos integradores y encuestas de satisfacción) y usar la evidencia para ajustes.
- Sistematizar aprendizajes en un Documento Orientador institucional reutilizable.

Enfoque metodológico del dispositivo

El dispositivo metodológico se estructuró como un modelo híbrido que incluye instancias sincrónicas (virtuales y presenciales) orientadas a interacción, ejercicios, simulaciones y resolución de casos reales de atención. Instancias asincrónicas en Moodle, con recursos estandarizados por eje (presentaciones, lecturas, cuadernillos) y actividades de evaluación y transferencia. Tutorías y acompañamiento para dudas pedagógicas, técnicas o administrativas, priorizando agentes con baja alfabetización digital o conectividad limitada, y sosteniendo presencia continua por campus y canales previstos. La evaluación fue continua a través de cuestionarios por módulos/ejes en Moodle, trabajo integrador final con casos situados, y encuestas de satisfacción para retroalimentación y mejora.

Se planificaron los encuentros por cohortes y sedes, con el principio rector explícito de que la capacitación no debe resentir la atención al público, lo que implicó segmentación de grupos, escalonamiento y rotación interna.

Tarea 1 — Diseño pedagógico y planificación

La Tarea 1 tuvo como objetivo definir el diseño pedagógico integral y organizar la planificación operativa del programa, dejando establecidos los lineamientos conceptuales, metodológicos y organizativos que después ordenan todo lo demás (materiales, campus, cohortes, evaluación).

Además, esta tarea define el enfoque pedagógico, diseña el sistema de recolección y sistematización de insumos, define sedes y cronograma por cohorte, comunicación inicial con participantes y planificación de encuentros presenciales sincrónicos.

El diseño pedagógico se estructuró sobre un enfoque centrado en la experiencia real de atención ciudadana, integrando cuatro ejes: rol público, comunicación efectiva, gestión emocional y calidad del servicio.

Se adoptó un modelo híbrido (presencial + virtual) para garantizar accesibilidad a perfiles diversos y compatibilidad con condiciones laborales reales, articulando: clases sincrónicas, actividades asincrónicas, tutorías/personalización y materiales didácticos diseñados específicamente.

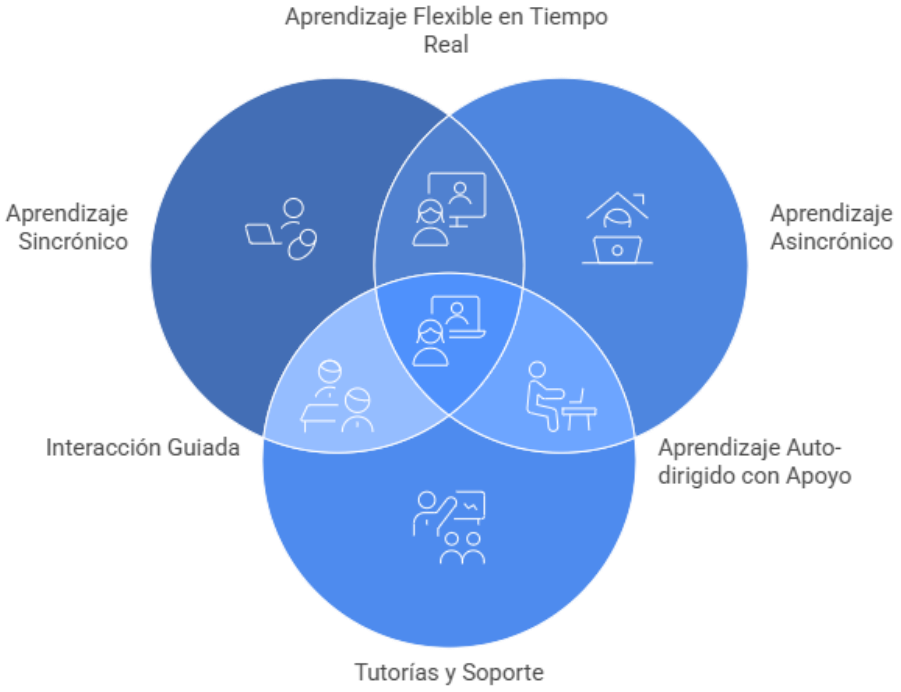


Figura 01: Elementos constitutivos del programa de formación

Como producto central de la Tarea 1 se elaboró la Hoja de Ruta, que organiza el recorrido en cuatro talleres y define recursos asociados. La estructura general consta de 4 encuentros, cuyos ejes son:

- **Rol público y actitud protagónica.** Define la función pública como servicio al bien común: el agente no “cumple trámites” solamente, sino que asume compromiso y se

enfoca en lo que puede controlar (sus respuestas y su actitud) para ser parte del cambio cultural en la atención.

- **Comunicación efectiva.** Entrena una comunicación clara, empática y coherente (verbal + tono + lenguaje corporal): escuchar sin interrumpir, evitar jerga, verificar comprensión y cuidar la comunicación interna para sostener una imagen institucional consistente.
- **Inteligencia emocional y metas.** Desarrolla autoconciencia y autorregulación para no reaccionar impulsivamente, aplicar empatía y habilidades sociales, y orientar la atención a resolver cuidando el vínculo, sosteniendo motivación y propósito de servicio.
- **Calidad del servicio.** Enfoca la atención en resolver necesidades del ciudadano con trato digno: negociar y manejar conversaciones difíciles, separar persona del problema, clarificar, proponer opciones concretas con seguimiento y cerrar construyendo confianza.

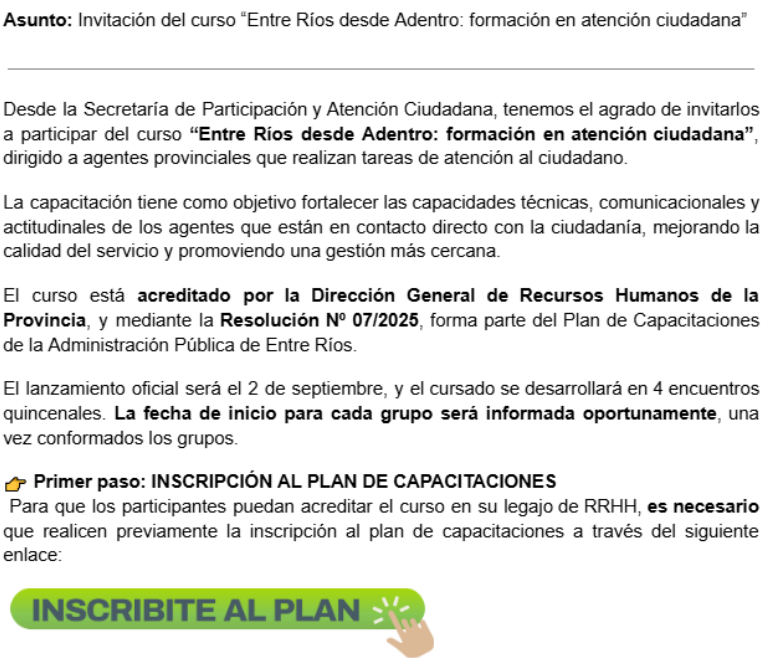
La Hoja de Ruta también fija criterios de articulación: integración progresiva de conceptos, coherencia entre instancias presenciales/virtuales, alineamiento con el aula virtual, e incorporación de evaluaciones para retroalimentación y mejora continua.

Figura 02: Resumen de hoja de ruta

Dentro de la Tarea 1 se diseñaron y desplegaron los insumos de comunicación inicial para instalar el programa, ordenar expectativas y destrabar lo administrativo (inscripción/acreditación). Esto incluyó: mensajes institucionales, mail de inscripción, mail de bienvenida, formulario de confirmación, video instructivo de inscripción, tutoriales de pruebas piloto, mensajes operativos por WhatsApp y calendario operativo.

El primer paso consistió en un correo general para la inscripción al plan de formación de la provincia. El mensaje explica objetivo y destinatarios, indica que el curso está acreditado por RRHH (menciona resolución) y detalla el esquema general (encuentros quincenales). Incluye

el primer paso operativo: inscripción al Plan de Capacitaciones, con un botón visible “INSCRIBITE AL PLAN” para iniciar el trámite.



Asunto: Invitación del curso “Entre Ríos desde Adentro: formación en atención ciudadana”

Desde la Secretaría de Participación y Atención Ciudadana, tenemos el agrado de invitarlos a participar del curso **“Entre Ríos desde Adentro: formación en atención ciudadana”**, dirigido a agentes provinciales que realizan tareas de atención al ciudadano.

La capacitación tiene como objetivo fortalecer las capacidades técnicas, comunicacionales y actitudinales de los agentes que están en contacto directo con la ciudadanía, mejorando la calidad del servicio y promoviendo una gestión más cercana.

El curso está **acreditado por la Dirección General de Recursos Humanos de la Provincia**, y mediante la **Resolución Nº 07/2025**, forma parte del Plan de Capacitaciones de la Administración Pública de Entre Ríos.

El lanzamiento oficial será el 2 de septiembre, y el cursado se desarrollará en 4 encuentros quincenales. **La fecha de inicio para cada grupo será informada oportunamente**, una vez conformados los grupos.

👉 **Primer paso: INSCRIPCIÓN AL PLAN DE CAPACITACIONES**
Para que los participantes puedan acreditar el curso en su legajo de RRHH, **es necesario** que realicen previamente la inscripción al plan de capacitaciones a través del siguiente enlace:

INSCRIBITE AL PLAN

Figura 03: Correo para inscripción al plan de formación y a la capacitación

Esto se complementa con materiales audiovisuales. Específicamente un video mostrando la pantalla de acceso (usuario/contraseña + verificación) y el proceso de inscripción. Se utiliza como apoyo en el instructivo para guiar a los/las agentes en el ingreso al sistema, recuperación de cuenta y/o registro, reduciendo errores de acceso y consultas repetidas.

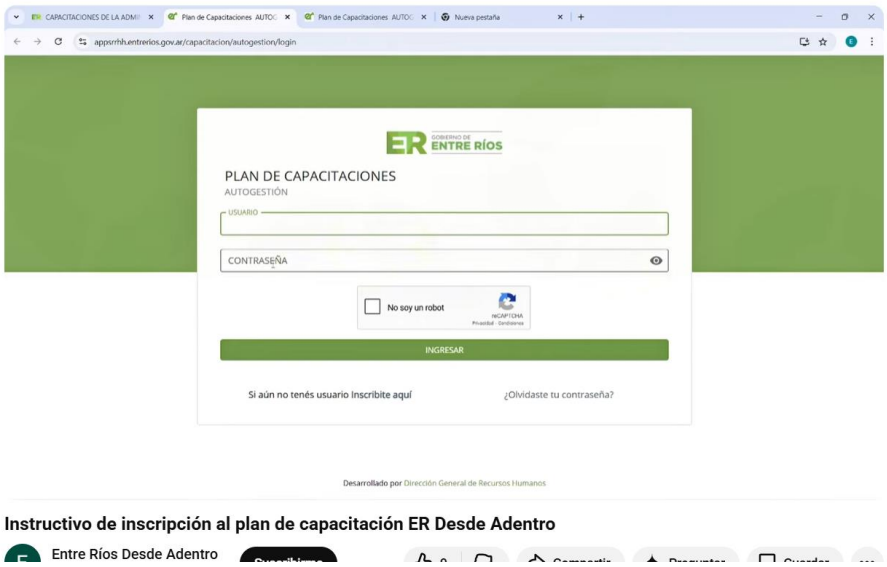


Figura 04: Instructivo de capacitación en video

En paralelo, se enviaban mensajes automatizados a los participantes a los efectos de confirmar fecha, hora y lugar (incluye sede/salón) y refuerza la continuidad del cursado (“te esperamos mañana…”). Debajo se observa una consulta típica de participantes (“¿dónde obtener el material?”), evidenciando que WhatsApp funcionó también como canal de soporte rápido.

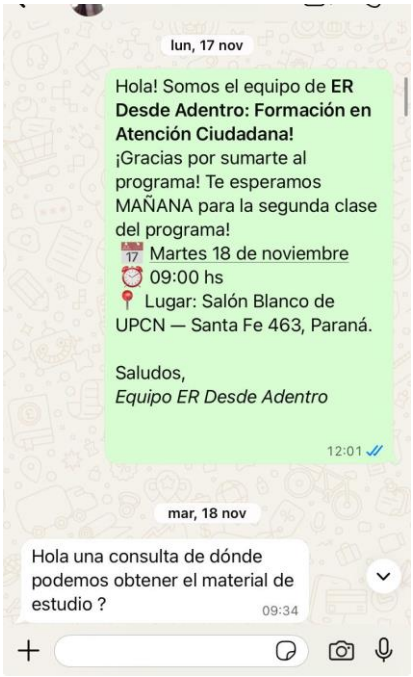


Figura 05: Recordatorio de cursado por whatsapp

La tarea incluyó organizar un sistema de recolección y sistematización de insumos integrando: comunicaciones oficiales, consultas de agentes, informes de áreas y datos provistos por RRHH. Esto permitió construir un repositorio para sostener acreditación, trazabilidad y planificación logística por cohorte.

La Figura 06 sintetiza el proceso de gestión del proyecto como un circuito de información que convierte insumos dispersos en decisiones operativas y evidencia institucional. En el primer tramo, el programa recolecta y ordena fuentes heterogéneas —comunicaciones oficiales, consultas de agentes, informes de áreas y datos provistos por Recursos Humanos— y las centraliza en un repositorio común. Ese repositorio funciona como “columna vertebral” del dispositivo: permite estandarizar criterios, evitar pérdidas de información entre sedes/cohortes y garantizar que cada componente del curso (convocatoria, accesos, asistencia, actividades, evaluaciones) quede documentado y sea recuperable.

En el segundo tramo, la figura muestra para qué se usa ese repositorio: habilita cuatro resultados operativos críticos. Primero, la acreditación, porque concentra los registros necesarios para certificar participación y cursado. Segundo, la trazabilidad, al permitir seguimiento individual y por cohorte (inscripción, acceso, asistencia, avance en campus, entrega de actividades). Tercero, la logística, porque ordena cronogramas, sedes, cupos, rotaciones y comunicaciones para no resentir la atención al público. Y cuarto, los reportes, que transforman los datos del repositorio en evidencias de ejecución, indicadores y

aprendizajes para retroalimentar el diseño y sostener la continuidad y el escalamiento del programa.

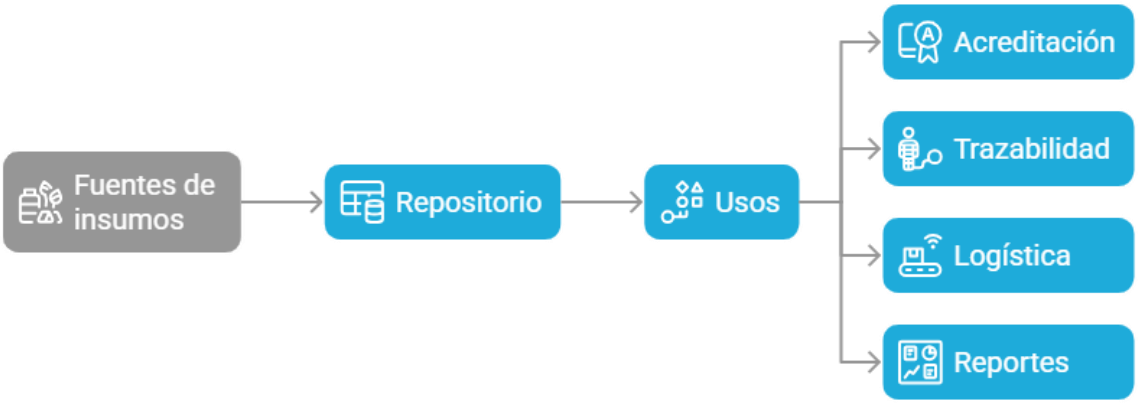


Figura 06: Proceso de gestión del proyecto

En términos operativos, se definieron sedes presenciales y cronogramas por cohorte, equilibrando criterios pedagógicos, disponibilidad territorial y continuidad del servicio. El principio rector explícito fue: la capacitación no debe resentir la atención al público; por eso se segmentaron grupos, con rotación interna y clases escalonadas entre sedes y modalidad virtual.

También se desarrolló un cronograma operativo general articulando disponibilidad docente, carga laboral, capacidad edilicia y tiempos administrativos; se logró sostener picos de 5 a 7 clases semanales combinando sedes y organismos en paralelo.

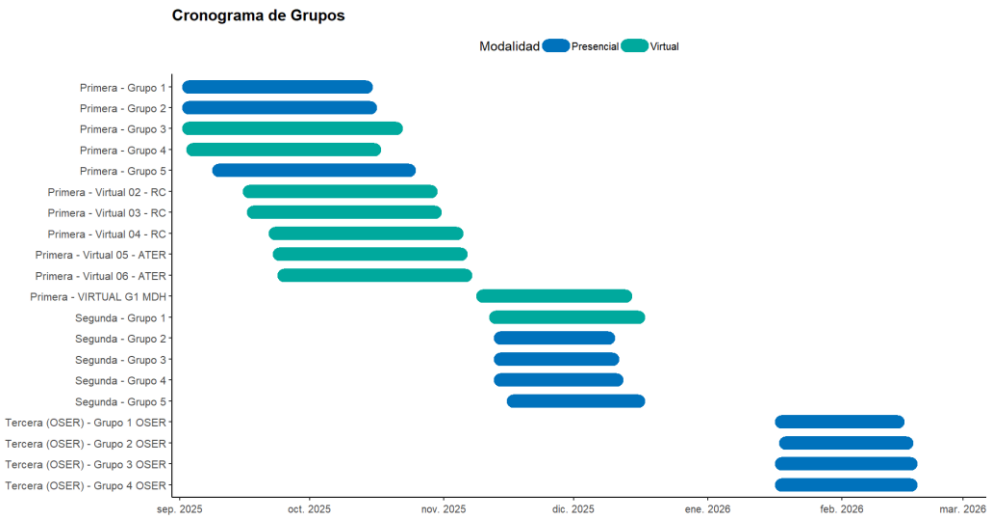


Figura 07: Cronograma de cursado por grupo y modalidad

Como parte del cierre de la planificación quedaron definidas cohortes, organismos involucrados, modalidad, alcance y estado:

- Cohorte 1: ATER, Registro Civil, COPNAF, Departamental de Escuelas, UADER — Presencial + Virtual — Paraná, Concordia, Concepción del Uruguay + 45 localidades vía Zoom — Finalizada.
- Cohorte 2: Ministerio de Desarrollo Humano, COPNAF, Secretaría de Desarrollo Productivo y Emprendedor, OSER (grupo 1), CAFESG — Presencial + Virtual — Paraná, Concordia, Gualeguaychú. Finalizada.
- Cohorte 3: OSER (grupo 2, 3, 4 y 5). Finalizada.

Aunque el despliegue del campus es Tarea 3, en Tarea 1 se definieron criterios y condiciones de uso: pruebas piloto, ambientación, procedimientos de acreditación, tutoriales de acceso y coordinación con equipos técnicos. Esto respondió a una dificultad concreta detectada: vincular a cada agente con correo institucional y evitar cuentas compartidas, para asegurar trazabilidad individual y correcta certificación.

Tarea 2 — Desarrollo y producción de materiales

La Tarea 2 tuvo como propósito desarrollar, producir y consolidar los materiales pedagógicos del dispositivo de formación, garantizando consistencia entre cohortes, aplicabilidad al trabajo cotidiano y soporte para el modelo híbrido (sincrónico + campus). Esta tarea contempla tanto la producción inicial como un proceso continuo de revisión y ajuste en función del feedback docente, el desempeño observado en las cohortes y las necesidades emergentes de los organismos participantes.

Figura 08: Proceso de generación de los materiales pedagógicos

Los materiales se diseñaron para cumplir cuatro criterios operativos:

- Coherencia modular: cada taller/módulo cuenta con recursos alineados a objetivos claros y con progresión conceptual.
- Aplicabilidad: los contenidos se traducen en ejercicios, casos y consignas que replican situaciones reales de atención y resolución de problemas.
- Accesibilidad y autonomía: se incorporan guías y textos breves para facilitar comprensión, repaso y aprendizaje asincrónico.
- Evaluación integrada: se incorporan instrumentos para medir comprensión y transferencia (diagnósticos, instancias intermedias y cierre).

En el marco de la Tarea 2 se definió y produjo un conjunto de materiales complementarios, con funciones específicas:

- Textos pedagógicos breves por eje (introducción y nivelación conceptual).
- Lecturas complementarias (profundización).
- Guías individuales de trabajo (autoevaluación y herramientas personales para el desempeño en atención).
- Ideas fuerza por taller (síntesis operativa de conceptos esenciales).

- Presentaciones visuales para encuentros sincrónicos (estructura docente, ejemplos y consignas).
- Materiales de análisis de casos (situaciones típicas de reclamo/conflicto/alta demanda).
- Ejercicios prácticos aplicados (entrenamiento de habilidades comunicacionales, regulación emocional y estándares de calidad).
- Instrumentos de evaluación (para seguimiento de aprendizajes y cierre del trayecto).

A partir de estos componentes, se avanzó con producción efectiva de piezas centrales para sostener el dispositivo:

Se elaboraron presentaciones completas que funcionan como base de los encuentros sincrónicos, asegurando una estructura didáctica consistente entre sedes, cohortes y docentes.

Figura 09: Presentaciones de materiales para clases

Se desarrollaron diapositivas adicionales como material de apoyo y consulta permanente, concebidas para extender el aula más allá del encuentro sincrónico y sostener condiciones homogéneas de aprendizaje entre cohortes, sedes y modalidades. Estas piezas fueron diseñadas con un formato claro, sintético y reutilizable, priorizando ideas claves, definiciones operativas y ejemplos breves que facilitan la comprensión y el repaso autónomo. De este modo, funcionan como un "banco" de recursos que el/la participante puede revisar antes o después de cada clase, y que el equipo docente puede emplear como soporte estandarizado para mantener coherencia pedagógica en el dictado.

El foco estuvo puesto en ejes sustantivos del programa —como rol público, comunicación efectiva e inteligencia emocional—, reforzando los contenidos desde un enfoque práctico y situado. Por ejemplo, se incorporaron guías de acción, preguntas disparadoras, microcasos y recomendaciones aplicables a situaciones frecuentes de atención, buscando traducir conceptos a comportamientos observables en el puesto de trabajo. En conjunto, estas diapositivas complementan los cuadernillos y lecturas, aportan una referencia rápida para resolver dudas, y contribuyen a la transferencia de aprendizajes al trabajo cotidiano al ofrecer criterios simples y recordables para orientar la interacción con la ciudadanía.

Figura 10: Presentaciones de materiales para clases con aplicaciones (cuadernillo)

Asimismo se diseñó un banco de 51 preguntas V/F para medir comprensión y favorecer la internalización de enfoques actitudinales, éticos y prácticos del rol de atención. Asimismo se realizaron casos prácticos, por ejemplo:

> 🎬 *Escena 1: La barrera invisible*
>
> *Una ciudadana embarazada llega a realizar un trámite en una oficina pública. Al intentar ingresar, se encuentra con escalones altos y sin rampa de acceso. Con esfuerzo logra subir, pero ya se siente cansada y algo frustrada.*
>
> *Al entrar, observa que hay mucha información pegada en los carteles, pero ninguna señalética clara que indique dónde se encuentra el área de informes o atención al público. Camina unos metros, mira hacia los costados, y nota que nadie parece advertir su presencia.*
>
> *Finalmente, se acerca a un agente de seguridad que está en la entrada. Aunque su función principal no es la de orientación al ciudadano, el agente percibe la incomodidad de la mujer y, con amabilidad, le indica:*
>
> *— "Vaya por el pasillo del fondo, ahí la van a atender".*

La ciudadana le agradece, pero mientras camina piensa que el edificio no parece preparado para personas con movilidad reducida o en situación especial.

Por otro lado, se desarrolló un TPF compuesto por tres casos situados que integran los cuatro módulos, con enfoque narrativo y consignas de opción múltiple orientadas a evaluar transferencia a situaciones reales.

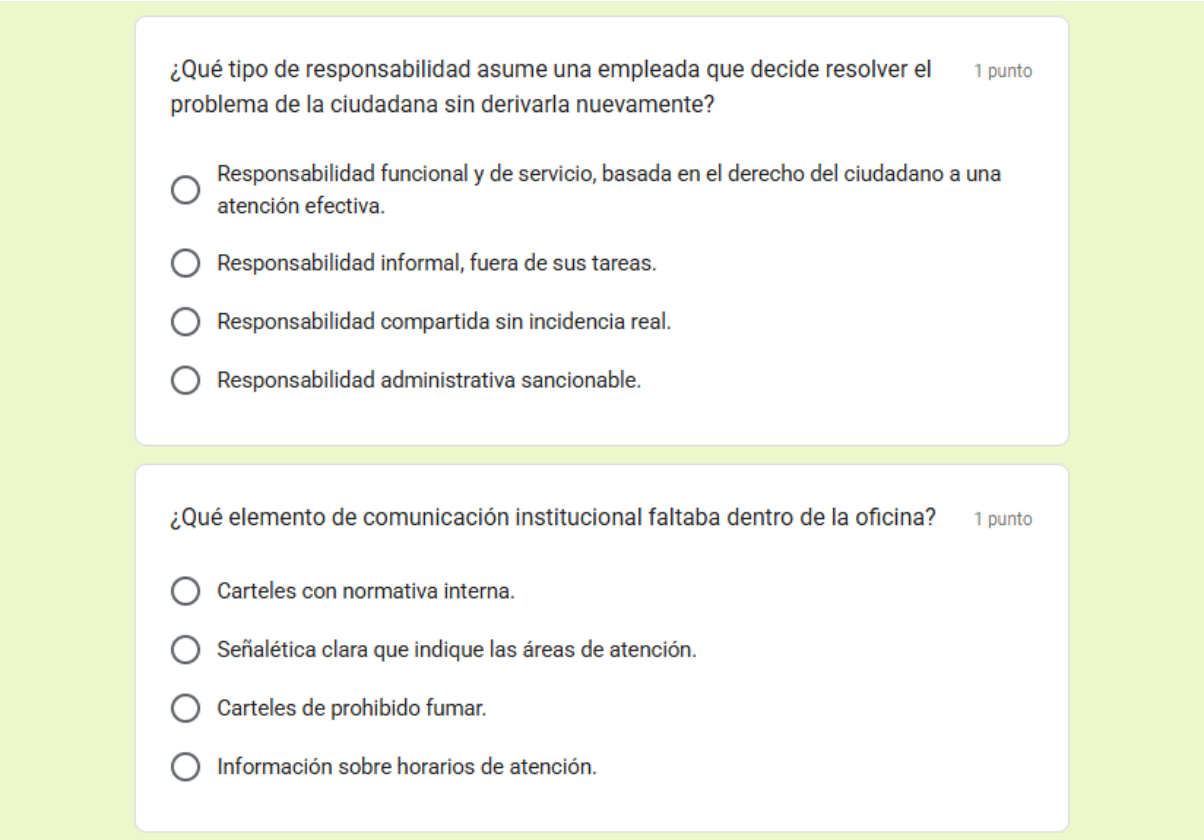


Figura 11: Ejemplos de consignas del trabajo final

La tarea no se concibe como producción cerrada sino como un sistema vivo de mejora: los materiales se revisan y ajustan según necesidades detectadas durante la implementación, aportes docentes y retroalimentación de cohortes, reforzando claridad, aplicabilidad y consistencia entre modalidades.

Además, las instancias sincrónicas y presenciales funcionan como espacios de validación práctica: permiten probar consignas, calibrar dificultad, y detectar vacíos o redundancias para la siguiente versión.

Tarea 3 — Implementación del entorno virtual

La Tarea 3 tuvo como propósito implementar y consolidar el entorno virtual de formación en Moodle como un componente estructural del dispositivo pedagógico. Su función no fue "solo tecnológica", sino operativa y pedagógica: garantizar accesibilidad, continuidad y estandarización del cursado en un programa con cohortes presenciales, híbridas y virtuales distribuidas territorialmente.

Esta tarea incluye explícitamente: definir criterios de uso, ambientar aulas y realizar pruebas de acceso, revisar y ajustar la plataforma, organizar el soporte técnico y monitorear el funcionamiento pedagógico y técnico del entorno.

Un eje crítico de la implementación fue establecer criterios de acceso que garanticen ingreso individual y trazable, condición necesaria para la acreditación formal del curso y el registro de participación. El principal desafío inicial identificado fue vincular a cada agente con su correo institucional y evitar situaciones que impidan la trazabilidad (por ejemplo: accesos duplicados o participantes sin correo oficial).

Para resolverlo se diseñaron instructivos específicos, se realizaron pruebas piloto de acceso y se habilitaron mecanismos alternativos temporales de ingreso (por ejemplo, "usuario visitante") para no bloquear la participación mientras se regularizaban credenciales.

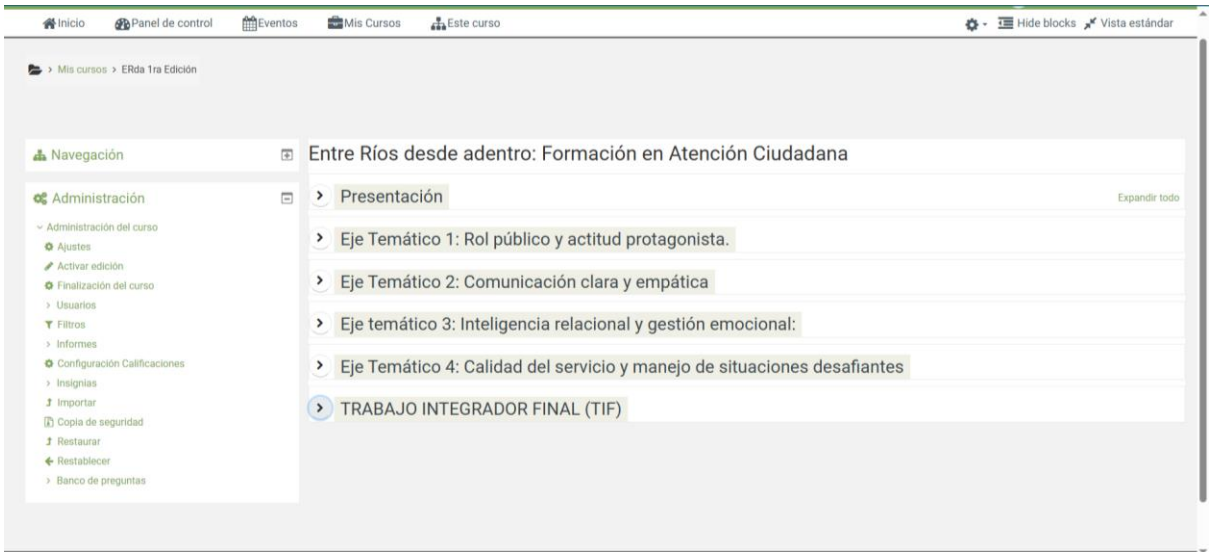


Figura 12: Ordenamiento del campus virtual

La ambientación del campus incluyó la carga del programa, la organización de módulos, la inserción de presentaciones, lecturas, guías y materiales audiovisuales, y la estructuración de actividades asincrónicas. Se trabajó especialmente en que la plataforma funcione como un entorno intuitivo y ordenado, con contenidos estandarizados, etiquetado uniforme y disposición pedagógica clara.

Esta estandarización es clave para la calidad institucional del dispositivo, porque permite que cada cohorte acceda al mismo conjunto de recursos, independientemente de sede o modalidad, reforzando consistencia y sostenibilidad del programa.

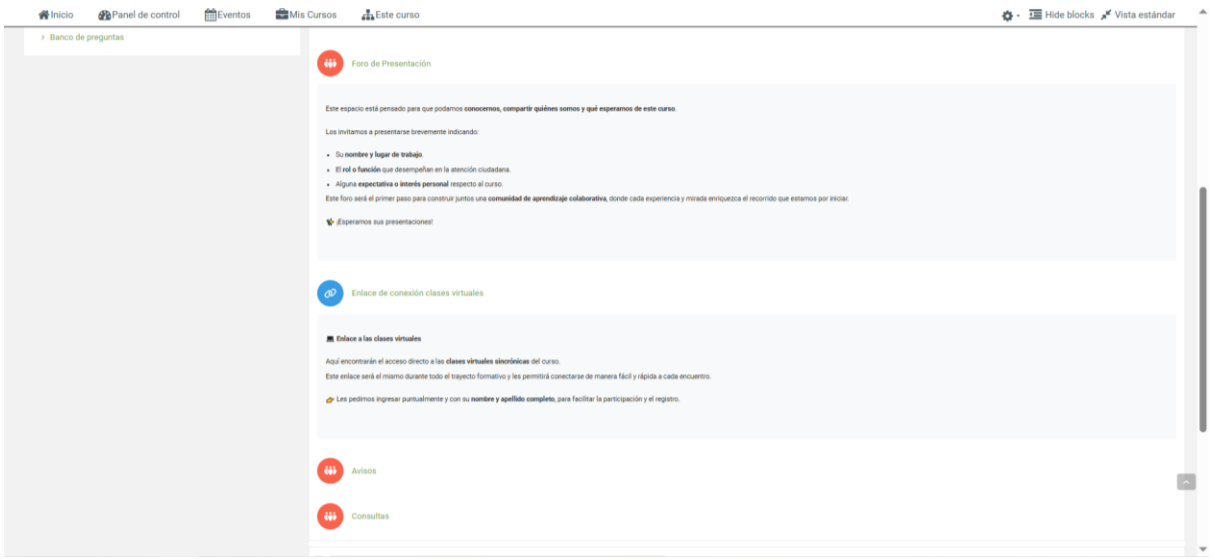


Figura 13: Foro de presentación, avisos y consultas del campus virtual

En esta etapa se consolidó una estructura uniforme del aula virtual, organizada en cuatro ejes temáticos y un Trabajo Integrador Final (TIF), donde cada bloque incluye: introducción conceptual, materiales de lectura, presentaciones de clase e instancias de evaluación. Esta organización facilita la navegación, reduce la dispersión de información y refuerza la secuencialidad didáctica definida en la Hoja de Ruta.

La carga de cuadernillos, presentaciones oficiales y cuestionarios asociados permitió que los módulos puedan ser transitados de manera autónoma por quienes no asistieron sincrónicamente, fortaleciendo el carácter híbrido y ampliando accesibilidad.

Asimismo, se incorporó el TIF dentro del entorno virtual, para evaluar aprendizajes de manera integrada y garantizar condiciones homogéneas de acceso, entrega y trazabilidad.

La implementación implicó una revisión continua de aspectos técnicos detectados durante el uso inicial: accesos duplicados, participantes sin correo oficial, dificultades de carga de materiales y problemas de compatibilidad en algunos equipos. Para abordar estas situaciones se coordinó un sistema de soporte técnico permanente, con canales diferenciados para agentes, docentes y tutores, con el objetivo de resolver consultas frecuentes y sostener la continuidad del cursado.

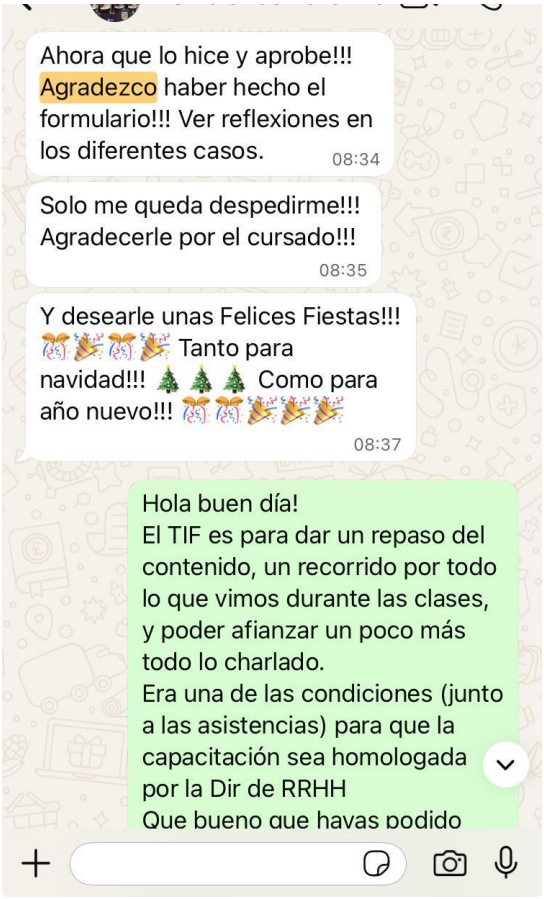


Figura 14: Mensajes de agradecimiento

Además de la puesta a punto técnica del campus, se implementó un monitoreo pedagógico sistemático orientado a asegurar la continuidad del cursado y la calidad del aprendizaje en un contexto de alta diversidad territorial y organizacional. Este monitoreo combinó: (a) el seguimiento de participación en actividades asincrónicas (accesos, completitud y recurrencia), (b) la observación del uso de recursos clave (presentaciones, cuadernillos, enlaces), (c) el análisis de consultas como indicador temprano de obstáculos (administrativos, tecnológicos o de comprensión), y (d) el acompañamiento personalizado ante dificultades de acceso, navegación o apropiación de contenidos. En particular, el enfoque se concentró en detectar brechas de alfabetización digital y conectividad que, de no abordarse, tienden a traducirse en rezago, baja participación y desenganche del proceso formativo.

El seguimiento permitió realizar ajustes en tiempo real sobre el dispositivo, priorizando la reducción de fricciones y la estandarización de la experiencia de aprendizaje entre cohortes. Por ejemplo, cuando los patrones de uso o las consultas sugerían dificultades de ingreso o de comprensión, se reforzaron mensajes operativos, se reordenaron contenidos para mejorar la navegabilidad y se desplegaron apoyos puntuales (tutorías, recordatorios y orientación sobre dónde encontrar materiales y actividades). La evidencia de interacción asincrónica que resume la Tabla 01 respalda la centralidad del campus como componente pedagógico y operativo del programa: el Foro de Presentación concentró 1.071 usuarios y 13.695 vistas; los Cuestionarios muestran niveles de participación altos y sostenidos (p. ej., Cuestionario 1

con 1.191 usuarios y 23.484 vistas; Cuestionario 2 con 1.077 usuarios y 20.058 vistas), y el TIF registra 1.302 usuarios y 3.362 vistas, lo que indica uso extendido del campus para evaluación y cierre del recorrido. En este marco, el monitoreo pedagógico no operó como control administrativo, sino como una herramienta de gestión educativa para sostener equidad de acceso, promover participación efectiva y asegurar consistencia en la implementación.

Este esquema se alinea con lo previsto en el marco contractual del programa, que contempla aulas virtuales activas, tutorías y seguimiento personalizado como parte constitutiva del dispositivo. En la práctica, esto implicó sostener un entorno virtual activo (con recursos y actividades operativas), un canal de respuesta a consultas con tiempos razonables, y una estrategia de acompañamiento diferencial según perfiles y necesidades. De este modo, el campus Moodle funcionó simultáneamente como soporte tecnológico, espacio pedagógico y sistema de evidencia, habilitando trazabilidad, mejora continua y escalabilidad del programa sin perder calidad.

Bloque	Actividad	Usuarios	Vistas
General	Foro de Presentación	1071	13695
General	Enlace clases virtuales	279	438
General	Avisos	821	2874
General	Consultas	598	1771
Eje 1: Rol público y actitud protagonista	Presentaciones de Clase	1009	3734
Eje 1: Rol público y actitud protagonista	Cuadernillo de Lectura	969	3426
Eje 1: Rol público y actitud protagonista	Cuestionario 1	1191	23484
Eje 2: Comunicación clara y empática	Presentaciones de Clase	992	3438
Eje 2: Comunicación clara y empática	Cuestionario 2	1077	20058
Eje 3: Inteligencia relacional y gestión emocional	Presentaciones de Clase	707	1756
Eje 3: Inteligencia relacional y gestión emocional	Cuestionario 3	923	2308
Eje 4: Calidad del servicio	Presentaciones de Clase	616	1369
Eje 4: Calidad del servicio	Cuestionario 4	895	1630
TIF	Trabajo Integrador Final	1302	3362

Tabla 01: Participación en actividades asincrónicas

Un componente destacado fue la creación de un espacio unificado para avisos, consultas y enlaces de ingreso, centralizando comunicación operativa y reduciendo dispersión por correos o mensajes externos. Esta estrategia fortaleció el orden administrativo del curso y

mejoró la experiencia del usuario al ofrecer un punto único de referencia para interactuar con el equipo docente y acceder a clases y recursos.

Tarea 4 — Ejecución de la formación

La Tarea 4 comprende la implementación integral de las acciones formativas previstas, articulando talleres sincrónicos, actividades asincrónicas, tutorías y acompañamiento, y estrategias de coordinación para sostener la participación de los agentes y garantizar la apropiación efectiva de contenidos. Esta etapa constituye el núcleo operativo del programa y se desarrolla en simultáneo en múltiples cohortes y localidades de la provincia.

Esta tarea incluye el inicio de talleres sincrónicos, desarrollo de encuentros por cohorte, actividades asincrónicas complementarias, tutorías y seguimiento, ejercicios/simulaciones, comunicación continua con participantes y referentes, y eventos presenciales sincrónicos.

La ejecución comenzó con el inicio de los talleres sincrónicos, desarrollados en modalidad presencial, virtual o híbrida según las características de cada organismo y la disponibilidad operativa de sedes. Los encuentros iniciales tuvieron como objetivo instalar los ejes conceptuales, presentar materiales de trabajo y generar un clima de participación activo. La dinámica de apertura incluyó actividades breves de interacción y una introducción a la Hoja de Ruta, reforzando el sentido institucional y pedagógico de la propuesta.

Figura 15: Actividad cohorte Oser

A lo largo del cronograma se sostuvo el desarrollo de encuentros sincrónicos por cohorte, articulando sesiones que trabajaron los cuatro ejes temáticos: rol público, comunicación efectiva, inteligencia emocional y calidad del servicio. Cada cohorte transitó un calendario propio, ajustado a necesidades operativas de los organismos, lo que permitió avanzar en paralelo con grupos de Paraná, Concordia, Concepción del Uruguay y con agentes conectados virtualmente desde más de 70 localidades.

En los encuentros sincrónicos se trabajaron presentaciones de clase, análisis de casos, preguntas disparadoras y ejercicios prácticos, favoreciendo la reflexión situada y la apropiación de herramientas concretas para el trabajo diario.

Complementariamente, se implementaron actividades asincrónicas en el entorno virtual mediante cuadernillos de lectura, ejercicios individuales, autoevaluaciones y cuestionarios por módulo. Estas instancias permitieron ampliar profundidad conceptual, sostener el aprendizaje entre encuentros y ofrecer alternativas a quienes, por razones laborales, no podían asistir en tiempo real a todas las sesiones. El entorno virtual registró de manera trazable el avance de cada participante, facilitando el seguimiento académico por parte del equipo docente.

Un componente central de la ejecución fue el desarrollo de tutorías y acompañamiento, tanto para cuestiones vinculadas a comprensión de contenidos como para dificultades técnicas o administrativas. El equipo docente respondió consultas a través del campus virtual, WhatsApp institucional y canales de soporte previstos, garantizando presencia y apoyo continuo, con especial atención a agentes con baja alfabetización digital o conectividad limitada.

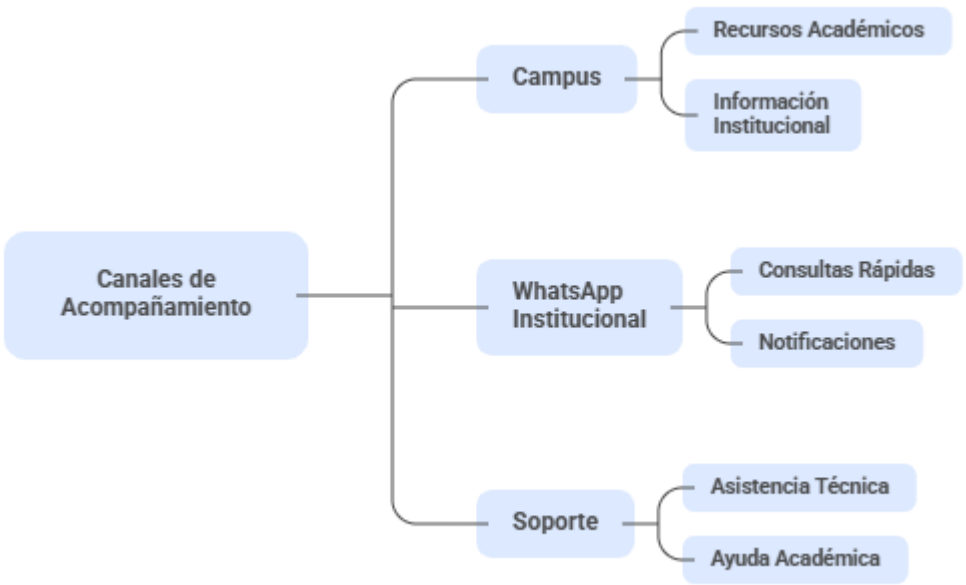


Figura 16: Canales de acompañamiento durante el cursado

Los talleres integraron ejercicios, simulaciones y actividades prácticas orientadas a recrear situaciones reales de atención: orientación a usuarios, manejo de quejas, comunicación clara, abordaje de emociones difíciles y resolución de conflictos. Estas actividades permitieron

poner en acción herramientas trabajadas en los módulos y fortalecer la transferencia del aprendizaje a la práctica cotidiana.

Figura 17: Dinámicas en clase - Grupo Desarrollo Humano

Durante todo el proceso se sostuvo una estrategia de comunicación permanente, planificada y multicanal con participantes y referentes institucionales, entendida como un componente operativo crítico del dispositivo (no como un complemento). Incluyó recordatorios previos a cada clase, avisos de reprogramaciones y cambios logísticos, comunicaciones administrativas vinculadas a inscripción y acreditación, envío de enlaces de acceso a encuentros sincrónicos y orientaciones prácticas para el uso del campus. A su vez, se incorporaron mensajes de seguimiento y retroalimentación para orientar el recorrido asincrónico (por ejemplo, recordatorios de actividades, evaluaciones y plazos). Esta comunicación cumplió una doble función: por un lado, reducir fricciones (errores de acceso, desinformación, confusión de fechas o sedes) y, por otro, sostener la continuidad del cursado en contextos donde la asistencia se ve afectada por rotación de turnos, dotaciones ajustadas y demandas de atención al público. En la práctica, contribuyó a minimizar dificultades de asistencia y acreditación, ordenar expectativas y consolidar una coordinación fluida entre equipos docentes, tutores, referentes y participantes.

La ejecución también incluyó eventos presenciales sincrónicos de apertura y cierre, concebidos como hitos institucionales del programa. En el inicio, estos encuentros permitieron “instalar” la propuesta, explicitar objetivos, encuadre metodológico y criterios de cursado, además de dar legitimidad institucional mediante la presencia de autoridades y referentes. En el cierre, funcionaron como instancias de reconocimiento, síntesis y consolidación, reforzando la dimensión simbólica de la formación (valoración del rol de atención, sentido de política pública y pertenencia organizacional). Además, estos momentos presenciales aportaron un valor operativo y pedagógico: facilitaron la construcción de vínculo entre equipos y participantes, fortalecieron la presencia territorial del programa y habilitaron la recolección cualitativa de insumos (testimonios, inquietudes, obstáculos recurrentes y sugerencias), que

luego se utilizaron para ajustar materiales, mejorar la comunicación y retroalimentar decisiones de mejora continua en cohortes siguientes.

Figura 18: Lanzamiento de programa en Gualeguaychú

El proceso formativo incluyó 80 encuentros sincrónicos, de los cuales 44 fueron presenciales, desarrollados en Paraná, Concordia, Concepción del Uruguay y Gualeguaychú. La combinación de clases presenciales y virtuales permitió sostener continuidad pedagógica en organismos con dinámicas laborales diversas y asegurar la participación de agentes de más de setenta localidades. Estas localidades se describen a continuación: Aldea San Antonio, Alcaraz, Aranguren, Basavilbaso, Bovril, Caseros, Ceibas, Cerrito, Chajarí, Colonia Avellaneda, Colonia Elía, Colón, Concordia, Conscripto Bernardi, Crespo, Diamante, Enrique Carbó, Federación, Federal, General Campos, General Galarza, General Ramírez, Gobernador Mansilla, Gualeguay, Gualeguaychú, Hasenkamp, Hernandarias, Hernández, Herrera, La Paz, Larroque, Libertador General San Martín, Los Charrúas, Los Conquistadores, Lucas González, Maciá, María Grande, Nogoyá, Oro Verde, Paraná, Piedras Blancas, Primero de Mayo, Pronunciamiento, Pueblo Brugo, Pueblo Liebig, Puerto Yeruá, Rosario del Tala, San Benito, San Gustavo, San Jaime de la Frontera, San José, San José de Feliciano, San Justo, San Salvador, Santa Ana, Santa Anita, Santa Elena, Sauce de Luna, Tabossi, Ubajay, Urdinarrain, Viale, Victoria, Villa Elisa, Villa Mantero, Villa Paranacito, Villa San Marcial, Seguí, Villa Urquiza, Valle María, Villaguay, Villa del Rosario.

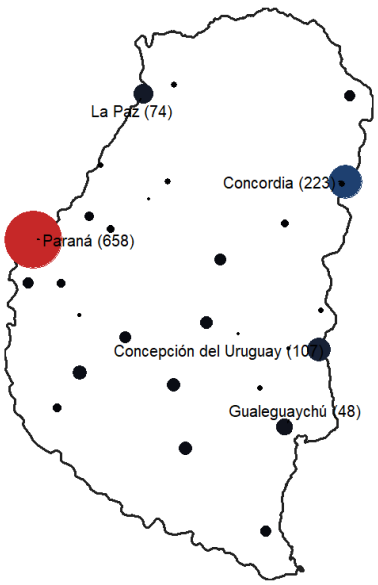


Figura 19: Extensión territorial de las 30 localidades con más agentes

A nivel comparativo, la asistencia por grupos presentó diferencias asociadas a condiciones laborales y disponibilidad operativa por sede. Según el análisis, los grupos virtuales mostraron porcentajes relativamente homogéneos, mientras los grupos presenciales presentaron mayor variabilidad; en líneas generales, los grupos de Paraná registraron mejores niveles de regularidad y grupos con alta carga operativa mostraron mayor discontinuidad.

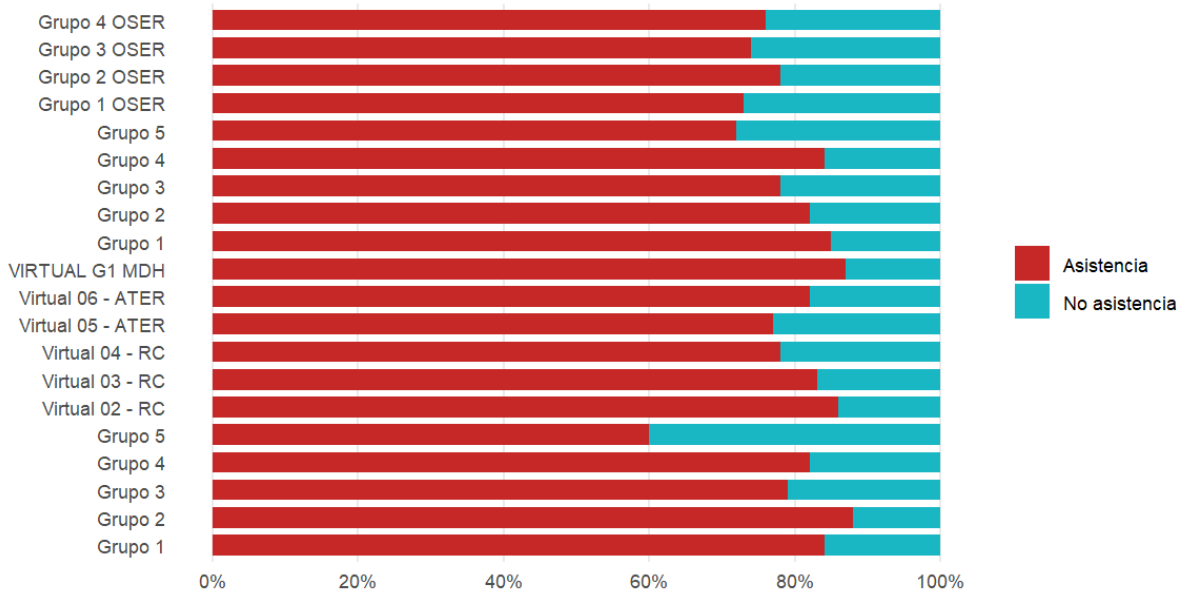


Figura 20: Porcentaje de asistencia por grupo

Finalmente, de los 1501 agentes capacitados se otorgaron 1302 certificaciones (87 % del total de agentes). La certificación se otorgó a quienes completaron el Trabajo Integrador Final.

Tarea 5 — Evaluación y seguimiento

La Tarea 5 comprende el conjunto de acciones destinadas a evaluar el avance pedagógico, monitorear la participación, verificar el cumplimiento de los objetivos formativos y retroalimentar el proceso mediante instancias de mejora continua. En términos operativos, esta etapa integra información pedagógica, técnica y organizacional para ajustar el dispositivo en tiempo real y consolidar evidencia para el informe final.

De acuerdo con el plan de tareas, esta instancia incluye la aplicación de evaluaciones diagnósticas, intermedias y de proceso, aplicación de encuestas de satisfacción en distintas fases, análisis de evaluaciones y encuestas, revisión de indicadores de participación/cumplimiento/logros, y reunión técnica intermedia del equipo para ajustar criterios.

A nivel pedagógico, el proceso de evaluación contempla instancias diagnósticas, de proceso y finales para medir la comprensión de contenidos, la apropiación de herramientas y la participación de los agentes. Estas evaluaciones se implementan de manera asincrónica a través de herramientas digitales integradas en la plataforma Moodle, lo que permite registrar resultados y trazabilidad de forma estandarizada por cohorte.

En la implementación concreta del dispositivo, se aplican evaluaciones intermedias y de proceso asociadas a los ejes temáticos del curso. Los cuestionarios incorporados en el aula virtual —uno cada dos módulos— permiten medir comprensión conceptual, identificar dificultades y verificar apropiación de contenidos trabajados tanto en clases como en cuadernillos.

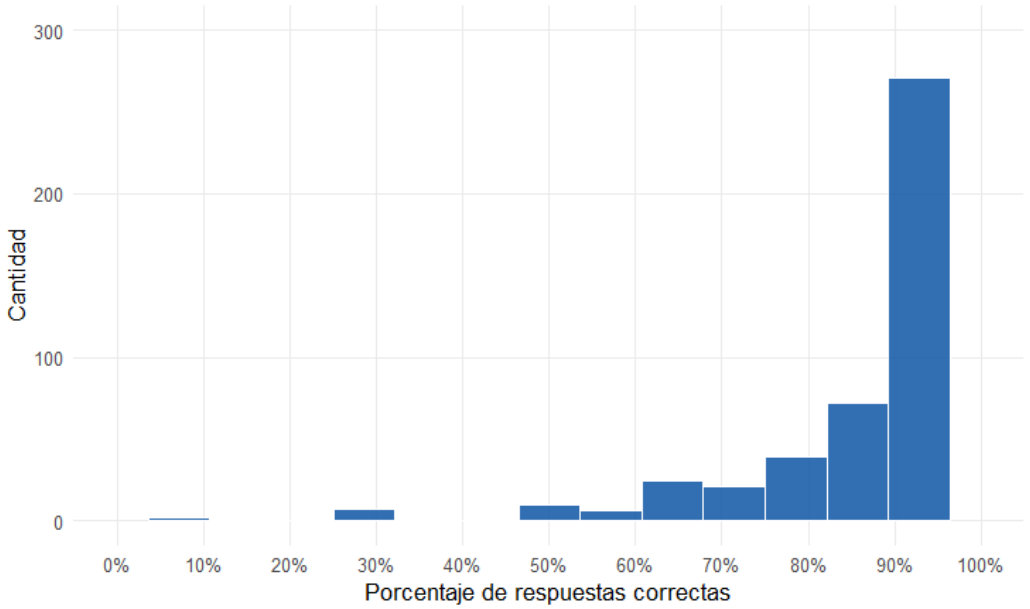


Figura 21: Distribución de respuestas correctas en el trabajo final

En paralelo a las evaluaciones pedagógicas, se desarrolló un sistema de encuestas de satisfacción aplicado al finalizar el cursado para conocer la valoración de los participantes respecto de: contenidos, dinámicas de trabajo, materiales pedagógicos, desempeño docente y funcionamiento del entorno virtual. Los resultados preliminares muestran una valoración positiva del enfoque pedagógico y de la utilidad práctica de los contenidos, y a la vez identifican demanda sostenida de acompañamiento y claridad en procedimientos institucionales. Estas encuestas se utilizaron como insumo para ajustar intervenciones, reforzar materiales y mejorar estrategias de comunicación con referentes institucionales.

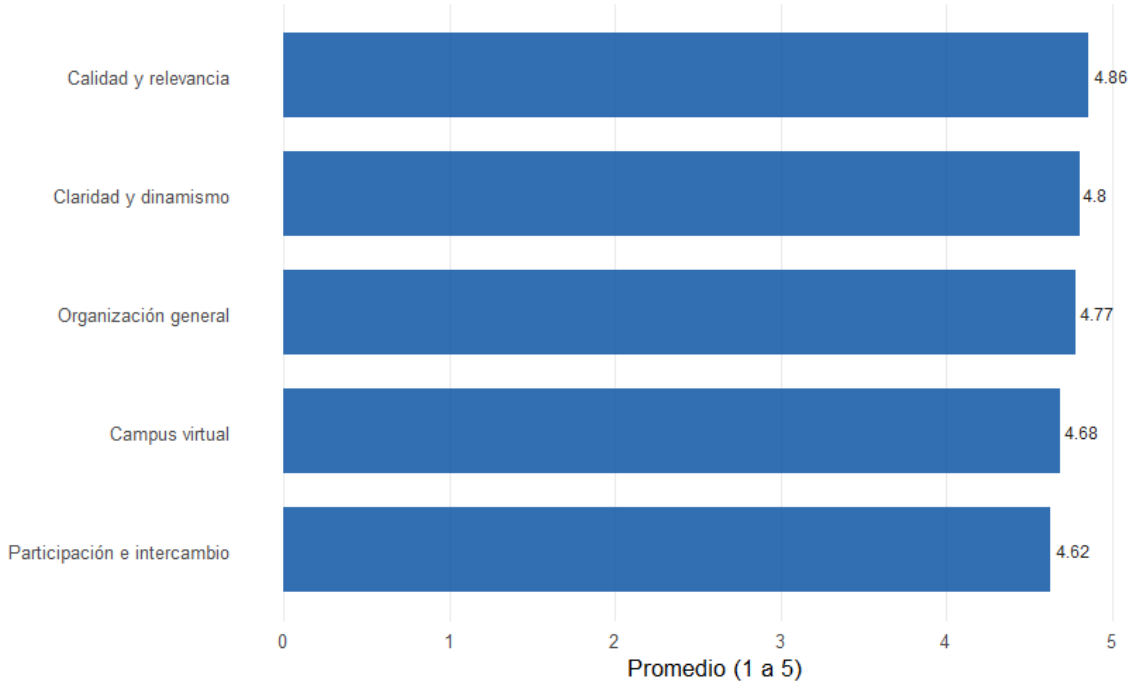


Figura 22: Promedios de satisfacción con los aspectos del curso

La valoración general del curso (escala 1 a 5) presentó niveles altos de satisfacción en todas las dimensiones evaluadas, con 98 respuestas recolectadas. Más del 90% de las respuestas se concentraron en la puntuación máxima (5) en indicadores como “Calidad y relevancia de los temas”, “Claridad y dinamismo del equipo docente” y “Organización general del encuentro”. Las dimensiones vinculadas a participación (“Espacios de intercambio”) y a aspectos técnicos del aula virtual (“Organización y actividades del Campus Virtual”) también muestran predominio de valoraciones 5, con presencia marginal de puntajes 3 y 4. En conjunto, la distribución refleja que el dispositivo formativo es percibido como claro, útil, bien organizado y pedagógicamente pertinente, y que la combinación de instancias sincrónicas, materiales accesibles y acompañamiento continuo logra alto nivel de aceptación entre participantes.

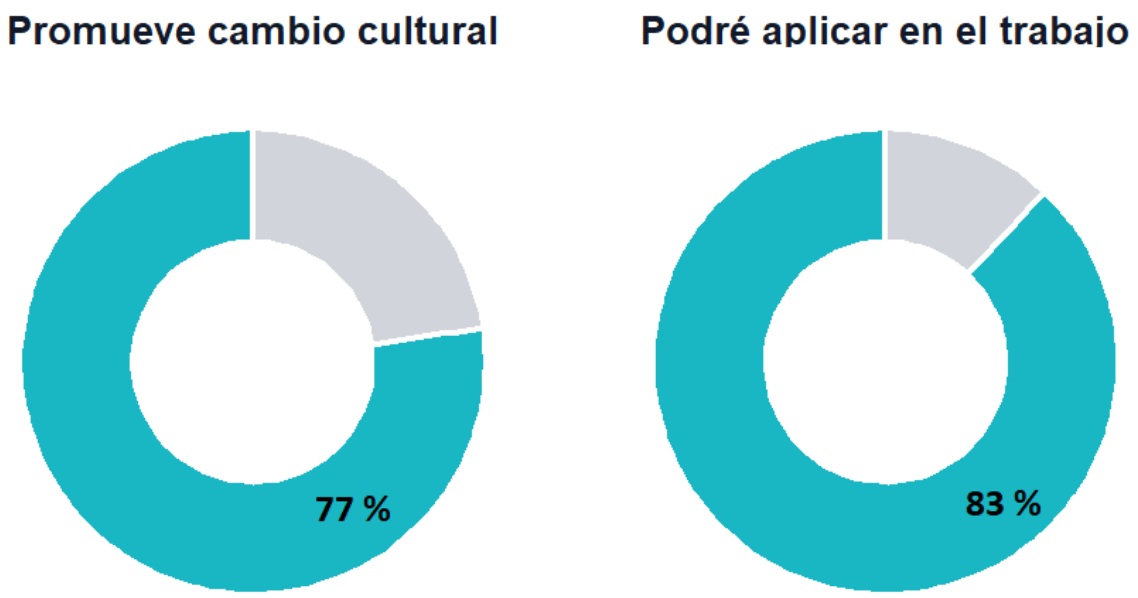


Figura 23: Valoraciones sobre aplicabilidad del curso (El celeste representa SI, el gris NO)

A nivel institucional, el proceso de evaluación prevé sistematizar indicadores como tasa de finalización, asistencia, resultados de evaluaciones formativas y nivel de participación en actividades colaborativas, además de encuestas de satisfacción e insumos cualitativos sobre cambios observados en prácticas cotidianas.

En esa línea, el instrumento de satisfacción incluye preguntas orientadas a estimar contribución al cambio cultural y transferencia: por ejemplo, si los contenidos promueven un cambio cultural, si se podrán aplicar en el entorno laboral y sugerencias para mejoras futuras.

El enfoque de la Tarea 5 no se limita a medir “satisfacción”, sino a integrar información de desempeño pedagógico, participación y funcionamiento operativo para realizar ajustes de criterios y fortalecer la consistencia del dispositivo. Esto incluye la revisión de indicadores de participación/cumplimiento/logros, el análisis de evaluaciones y encuestas, y una reunión técnica intermedia del equipo para acordar ajustes.

Tarea 6 — Sistematización del proceso y elaboración del Documento Orientador

La Tarea 6 tiene como finalidad sistematizar la experiencia completa del programa y transformarla en un producto institucional reutilizable: un Documento Orientador que consolide aprendizajes, criterios, herramientas y recomendaciones para sostener y escalar la formación en próximas cohortes. En términos prácticos, esta tarea es la que "cierra" el dispositivo: toma lo ejecutado (T1–T4) y lo evaluado (T5) y lo convierte en lineamientos aplicables para continuidad y mejora.

La sistematización no es un relato: es un proceso de ordenamiento y análisis de evidencia para extraer conclusiones útiles. En este marco, implica:

- Organizar la evidencia producida durante el cursado (materiales, registros, tutorías, actividades, evaluaciones);
- Identificar patrones recurrentes (barreras, facilitadores, tensiones entre atención al público y capacitación);
- Establecer criterios y recomendaciones replicables (qué funciona, bajo qué condiciones y cómo se implementa).

Figura 24: Proceso de sistematización de emergentes

El Documento Orientador está diseñado para uso interno e institucional, con tres públicos concretos:

- Equipos de atención y agentes: criterios claros de atención, lenguaje compartido y prácticas concretas.
- Referentes de organismos y responsables de sedes: condiciones mínimas para implementar capacitación sin afectar la atención, y pautas de acompañamiento.
- Equipo formador / coordinación: criterios replicables para sostener calidad pedagógica, medir resultados y ajustar el dispositivo.

No busca reemplazar normativa ni resolver problemas estructurales (infraestructura, sistemas, dotación), pero sí dejar estándares + prácticas + protocolos simples que permiten mejorar la experiencia del ciudadano aun cuando existan restricciones operativas, y dejar explicitadas cuáles restricciones requieren decisión de gestión.

Figura 25: Ejemplo de manual de buenas prácticas

El documento orientador se apoya en insumos ya producidos por el programa:

- Registros de ejecución: cronogramas, sedes, encuentros realizados, asistencia por grupo/cohorte.
- Registros del entorno virtual: estructura del aula, participación, cuestionarios, entregas, incidencias y soporte.
- Evaluaciones y encuestas: resultados de cuestionarios, satisfacción y preguntas de transferencia/cambio cultural.
- Insumos cualitativos: preguntas frecuentes, devoluciones docentes, dificultades operativas reportadas por referentes institucionales.

Desde los insumos de implementación y acompañamiento surge un núcleo de evidencia muy concreto que alimenta esa sistematización: por un lado, la experiencia operativa del cursado híbrido (con tutorías, soporte y seguimiento) y los problemas técnicos/administrativos detectados durante el uso real del campus y las clases. En el informe final se describe que la implementación implicó una revisión continua de aspectos técnicos (por ejemplo, accesos duplicados, participantes sin correo oficial, dificultades de carga de materiales y problemas

de compatibilidad) y que, para sostener la continuidad del cursado, se coordinó un sistema de soporte técnico permanente con canales diferenciados, además de un monitoreo pedagógico del campus (participación, uso de recursos, análisis de consultas y acompañamiento personalizado, especialmente en cohortes con alta heterogeneidad de habilidades digitales).

Por otro lado, los informes docentes describen patrones cualitativos que son típicamente "materia prima" de un documento orientador porque explican tensiones recurrentes del terreno: aparece la necesidad de "catarsis" por limitaciones estructurales (robustez de sistemas, recursos, falta de comunicación y capacitaciones), y a la vez la pregunta práctica de cómo aplicar herramientas en situaciones conflictivas reales.

También se observa que la modalidad virtual tuvo desafíos operativos claros cuando las personas cursaban mientras seguían atendiendo al público, con restricciones tecnológicas (cámara/audio/conectividad) que limitaron la interacción, y se recomienda asegurar entornos sin interrupciones y condiciones para participación plena.

En esa misma línea, desde la facilitación se recomienda sostener el énfasis en lo práctico (dinámicas, "salitas"), aumentar la presencialidad (por ejemplo apertura/cierre presenciales), mezclar áreas y encuestar necesidades de refuerzo.

Los diagnósticos cualitativos de terreno (por ejemplo Registro Civil y ATER) muestran que el estándar de atención convive con límites estructurales y emocionales que el Documento Orientador tiene que reconocer y encauzar en forma de criterios, procedimientos y "buenas prácticas" aplicables aún en contextos adversos. En Registro Civil se registran fallas diarias de sistemas y conectividad, falta de insumos, dependencia de sistemas externos que obligan a negar servicios, sobrecarga laboral en oficinas pequeñas ("personal único/generalista") y, como consecuencia, desgaste emocional y situaciones de conflicto (enojo, insultos, sensación de ser culpados por demoras), junto con una valoración muy alta de la capacitación por su enfoque humano y por aportar herramientas para mejorar el trato.

En ATER se identifica, además, un problema crítico de comunicación organizacional (cambios internos no comunicados, pérdida de credibilidad del empleado de primera línea, desautorización) que impacta directo en la experiencia de atención y en el bienestar del trabajador, y se mencionan demandas de apoyo y reconocimiento del desgaste.

Estos hallazgos son exactamente el tipo de evidencia que la Tarea 6 debería "convertir" en lineamientos: no solo qué decir/hacer en la ventanilla o por canal digital, sino también qué condiciones mínimas y qué prácticas de equipo/organización hacen posible sostener el estándar sin quemar al personal (por ejemplo, la propia demanda de formación específica en gestión de conflictos y límites, o la recomendación de comunicación proactiva sobre plazos y probabilidades).

Con ese paquete de evidencia consolidada (registros operativos + experiencia docente + diagnósticos), el producto de la Tarea 6 se expresa en un documento orientador, una Guía de Buenas Prácticas en Atención Ciudadana. Esta guía está formulada como un instrumento operativo (no "informe narrativo") y baja a terreno principios, valores, actitudes, aptitudes y conductas, con orientaciones aplicables a distintos canales. En el cuerpo de la guía aparecen,

por ejemplo, los valores (empatía, respeto, compromiso), actitudes (escucha activa, disposición positiva, resiliencia, apertura al cambio) y aptitudes (comunicación clara, resolución de problemas, uso de herramientas digitales), junto con principios éticos como respeto a la dignidad, confidencialidad/protección de datos, imparcialidad y vocación de servicio.

Figura 26: Ejemplo de manual de buenas prácticas (2)

Sobre esa base se explicitan 10 buenas prácticas concretas (saludo cordial, escucha activa, comunicación clara, confirmar entendimiento, empatía genuina, evitar conflictos, proponer alternativas, respuestas oportunas, actitud de servicio, aprendizaje continuo) y se incorpora un apartado de manejo de situaciones difíciles con perfiles frecuentes (ciudadano enojado, desconfiado, apurado, confundido) y respuestas sugeridas, lo cual dialoga directamente con lo que docentes y diagnósticos reportan como necesidad (conflicto, enojo, tensión y demandas difíciles).

Desde los aportes recopilados durante las dinámicas grupales se observa una priorización nítida de obstáculos vinculados a la comunicación interna y a la falta de información oportuna y clara: los participantes consignan como obstáculos principales la “Comunicación”, la “Falta de información clara”, la “Falta de respuestas dentro de los plazos pautados”, la demanda de “Lineamientos de trabajo claros”, la presencia de “Cambios permanentes” y la “Falta de unificación de criterios”. Esta enumeración no se presenta como interpretación del equipo capacitador, sino como una recopilación textual de lo expresado por los participantes, y resulta particularmente útil para la Tarea 6 porque aporta evidencia concreta sobre fallas de coordinación que impactan en la atención y en el trabajo diario.

En continuidad con lo anterior, el relevamiento en OSER incluye un segundo plano de obstáculos —también surgidos del propio intercambio— que describen fricciones operativas

y de clima organizacional: “Auditorías demoradas”, “Alta demanda de los afiliados y pocos proveedores”, “Falta de trabajo en equipo”, “Falta de respuestas”, “Escasas y obsoletas herramientas de trabajo”, “Falta de empatía entre compañeros”, “Exceso de exigencias del afiliado”, “Falta de flexibilidad con el afiliado”, “Falta de claridad normativa”, “Falta de diálogo interno”, “Exceso de procedimientos burocráticos”, “Centralización normativa y burocrática”, “Falta de sincronicidad”, “Falta de conocimiento técnico” y “Comunicación informal”. En términos de sistematización, este listado funciona como mapa de “puntos de dolor” que exceden lo actitudinal: describe condiciones organizacionales y de recursos que tensionan la posibilidad de sostener estándares de atención, y refuerza la necesidad de que el Documento Orientador incluya pautas para ordenar circuitos, unificar criterios y mejorar la claridad procedimental.

El mismo insumo aporta, además, evidencia sobre disposición subjetiva y dinámica de equipos: en una actividad de auto-puntuación del compromiso y el trabajo grupal, se consignó que la mayoría asignó puntajes cercanos a 100, aunque aparecieron planteos autocríticos sobre funcionamiento del grupo y habilidades individuales. Para la Tarea 6 esto es relevante porque muestra una combinación típica de escenarios de atención: alto compromiso con el servicio, pero con reconocimiento de debilidades internas que requieren herramientas, acuerdos y dispositivos de coordinación, es decir, cambios que no se resuelven solo con “buena voluntad” individual.

Finalmente, a partir de lo detectado en la jornada se proponen líneas de acción orientativas que se alinean directamente con el sentido de la Tarea 6: se sugiere implementar canales formales y periódicos entre sede central y sedes territoriales para compartir resúmenes ejecutivos, resoluciones, preguntas frecuentes y novedades; avanzar en claridad normativa y procedimental mediante una guía de procedimientos que estandarice acciones, criterios y circuitos; promover instancias de encuentro inter-sedes para unificación de criterios y fortalecimiento del trabajo colaborativo; y relevar necesidades tecnológicas y edilicias para priorizar mejoras que impacten en el trabajo de los agentes y en la experiencia del afiliado. Estas líneas, incorporadas como “aprendizajes institucionales” dentro del Documento Orientador, permiten que el resultado de la Tarea 6 no quede encapsulado en recomendaciones genéricas, sino que deje explicitadas condiciones y mecanismos concretos para sostener una cultura de servicio más homogénea en territorio.

En este sentido, la Tarea 6 se encuentra finalizada, ya que dependía de consolidar resultados de ejecución y evaluación para producir un documento orientador consistente y útil. Sin embargo, como documento vivo y que depende de los contextos e instituciones, de esta tarea se expresa en la disponibilidad progresiva de insumos (registros de ejecución, participación, encuestas y evaluaciones) y en sus modificaciones necesarias según los grupos.

Conclusiones y propuesta de continuidad / escalamiento

La experiencia “Entre Ríos desde adentro” deja una conclusión principal: el dispositivo funciona (es pertinente, bien valorado y operativamente viable) cuando se implementa como política de gestión y no como un curso estanco. La combinación de instancias presenciales y virtuales, con tutorías y soporte, permitió sostener continuidad pedagógica en organismos con

dinámicas laborales muy distintas y con una cobertura territorial amplia. En términos cualitativos, la evidencia muestra que el programa no sólo transmite contenidos: mejora el clima de atención y ofrece un marco común para que agentes de áreas diversas hablen el mismo idioma frente a situaciones reales.

Ahora, el aprendizaje más importante para la continuidad es que la formación por sí sola no resuelve la calidad de atención si el sistema que la rodea sigue generando fricción. Los emergentes de implementación y de diagnóstico señalan una tendencia: cuando hay fallas diarias de sistemas, conectividad, falta de insumos, sobrecarga en oficinas pequeñas, cambios internos no comunicados o procedimientos confusos, el estándar de atención difiere entre el ideal y lo posible. En ese contexto, la capacitación es valorada porque humaniza y da herramientas, pero también aparece la “catarsis” por límites estructurales y el desgaste emocional del personal de primera línea. Si el programa escala sin reconocer esto, corre el riesgo de transformarse en frustración (“me piden buen trato, pero no me dan condiciones”).

Por eso, la propuesta de continuidad debería consolidar el salto que ya sugiere el informe: pasar de un enfoque centrado sólo en habilidades actitudinales (“buen trato”) a un enfoque mixto que incorpore claridad procedimental y coordinación inter-áreas. El emergente más nítido es la necesidad de criterios comunes, guías simples y circuitos de decisión que ordenen la atención cotidiana: qué se puede prometer y qué no, cómo comunicar plazos y probabilidades, cómo registrar y escalar casos complejos, y cómo sostener la coherencia cuando hay normativa cambiante o centralización burocrática. En paralelo, la guía/documento orientador tiene que ser un instrumento operativo que baje a terreno mínimos comunes, ejemplos, instrucciones, criterios de derivación, y prácticas de equipo que protejan tanto a la ciudadanía como al trabajador.

En términos de escalamiento, la recomendación es institucionalizar el programa como trayecto anual y modular, con una base común y especializaciones por función/canal. Mantener el núcleo de atención ciudadana (comunicación clara, escucha, resolución de problemas, ética y confidencialidad), pero sumar módulos específicos que hoy aparecen como demanda real: gestión de conflictos y límites, atención telefónica, atención inclusiva (discapacidad, accesibilidad y trato adecuado), y un módulo corto de procedimientos críticos por organismo (lo mínimo para no “romper” la atención por desinformación). Esto permite escalar sin sobreexigencias: cada agente hace un tronco común y luego elige (o se le asigna) la especialización según su rol.

Para sostener escala sin perder calidad, el componente digital no puede quedar como accesorio: Moodle y el soporte técnico/pedagógico deben consolidarse como “columna vertebral” del programa. La continuidad debería reforzar tres cosas: (1) trazabilidad (inscripción, asistencia, participación, evaluaciones), (2) soporte (canales claros para agentes, tutores y docentes), y (3) condiciones operativas para que la modalidad virtual sea realmente participativa (entornos sin interrupciones, conectividad y equipamiento mínimos). La evidencia muestra que cuando el cursado sucede mientras se sigue atendiendo al público, cae la interacción; escalar sin resolver eso implica comprometer la calidad.

Finalmente, una propuesta de continuidad debería alinearse a una hoja de ruta de gestión, no sólo a cronogramas de cursado. Una ruta razonable para 2026 sería: (i) relanzamiento del

dispositivo con ajustes pedagógicos (más práctica, guías de atención por área, atención inclusiva y omnicanalidad), (ii) formalización del Documento Orientador/Guía como estándar provincial reutilizable (con actualización periódica), (iii) articulación con líneas estructurales que condicionan la atención (base de conocimiento, comunicación interna, mejoras tecnológicas/edilicias, señalética, y coordinación con canales telefónicos), y (iv) un esquema simple de medición continua (asistencia, finalización, satisfacción, transferencia y puntos de dolor por organismo) que retroalimenta mejoras. Finalmente, la continuidad implicaría convertir lo aprendido en un sistema de estándares, soporte y mejora continua que permita escalar sin resentir al personal y con resultados sostenibles en la experiencia de la ciudadanía.

Anexos

Anexo A: materiales pedagógicos

Curso 1.pdf

El Componente 1 trabaja la idea central de que la comunicación no es lo que decimos sino lo que el otro entiende, y que el impacto del mensaje se construye combinando lenguaje verbal, tono de voz y lenguaje corporal. A partir de eso, se entrenan criterios prácticos para una comunicación asertiva (empatía + claridad) y un protocolo de atención eficaz: contacto personal, clima positivo, saber escuchar y escucha efectiva, evitando fallas típicas como impaciencia, falta de lenguaje claro, indiscreción o críticas al ciudadano o al propio equipo.

Curso 2.pdf

El Componente 2 define la IE como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar emociones propias y ajenas, y usar eso para motivar y manejar relaciones. Se desglosa en habilidades entrenables: autoconciencia (identificar fortalezas y debilidades emocionales), autorregulación (evitar impulsos y sostener calma en situaciones difíciles), automotivación (persistir hacia metas) y empatía, integradas con habilidades sociales como comunicación eficiente, asertividad, escucha activa y rapport.

Curso 3.pdf

El Componente 3 se enfoca en que un servicio de calidad es el que responde a necesidades del ciudadano, siendo un servicio “intangible” que depende 100% de la disposición, la actitud y el reconocimiento del problema a resolver. Traduce eso en conductas observables (mirar a los ojos, usar el nombre, eliminar “eso no es mi trabajo”, actuar con eficiencia) y en herramientas para conflicto/quejas: negociación orientada a acuerdos, separar personas del problema, centrarse en intereses y una guía por pasos para escuchar, clarificar, validar la queja y proponer resolución con seguimiento.

Curso 4.pdf

El Componente 4 parte del paradigma específico del Estado: brindar servicio de calidad con recursos limitados y cercanía con las personas, entendiendo que “los ciudadanos buscan una solución”. Desde ahí, se trabaja la motivación (desafíos que facilitan objetivos) y la automotivación (optimismo, iniciativa y compromiso), el liderazgo personal para convertir situaciones de cambio en oportunidades, y el impacto de las creencias (limitantes o habilitantes) sobre la conducta: pueden llevar a resignación y mínimo esfuerzo, o a iniciativa y búsqueda activa de mejoras dentro del sistema.

Lectura Complementaria.pdf

Este texto de cambio de paradigma contrasta el modelo burocrático (normas/procedimientos por encima de necesidades) con un “municipio receptivo” donde el ciudadano es el eje. Traduce ese giro en acciones concretas: escuchar activamente, simplificar trámites, adaptar servicios, y promover participación real en decisiones y diseño de políticas.

Luego baja la atención de calidad a un esquema muy “gestionable”: tres pilares (organización, agentes públicos y ciudadano) y estrategias por canal (presencial, telefónico y virtual), incluyendo el modelo de Ventanilla Única como atención integrada con medición/evaluación. Cierra con dos temas clave para tu programa: inclusión (accesibilidad, lenguaje claro, apoyos, capacitación del personal) y el rol de la tecnología para automatizar, informar en tiempo real, personalizar servicios y mejorar eficiencia sin dejar a nadie afuera (inclusión digital).

Unidad 1 extensión.pdf

El material instala la idea de que la atención ciudadana no es “un trámite”, sino el lugar donde el Estado se vuelve real para las personas: cada interacción construye confianza o la erosiona. Plantea el pasaje del modelo burocrático (centrado en el procedimiento y el agente como ejecutor) a un nuevo paradigma con la persona en el centro y el agente como actor clave que genera valor público. También enmarca la atención como un derecho (trato digno, información clara, atención diligente) y define el rol público en tres dimensiones integradas: técnica (dominio de normas y procesos), comunicacional (vínculos claros y empáticos) y ética (transparencia y bien común), proponiendo una “actitud protagonista” para empujar mejoras incluso en contextos organizacionales difíciles.

Unidad 2 extensión.pdf

En este material se trabaja la comunicación como una herramienta de transformación: transferir información clara, conectar para generar confianza y empatía, y resolver para bajar malentendidos, quejas y fricciones. La tesis fuerte es “no es lo que decís, sino lo que entendieron”: el agente es responsable de verificar el entendimiento, evitando jerga técnica, apuros y supuestos. Por eso propone “cerrar el circuito” con técnicas concretas: hablar en lenguaje ciudadano, pedir que la persona repita los pasos (“para ver si me expliqué bien…”) y, si hay muchos pasos, resumir por escrito. Además distingue los 3 componentes de la comunicación (verbal, no verbal y paraverbal) y los traduce a conductas observables: qué gestos evitar/fomentar, escucha activa y empatía para desactivar emoción y construir confianza.

Unidad 3 y 4 extensión.pdf

Este material define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar emociones propias y ajenas para tomar mejores decisiones y sostener relaciones más efectivas. La baja a cinco componentes aplicados al mostrador: autoconciencia (detectar tu estrés antes de que te gobierne), autorregulación (pausa y autocontrol para no reaccionar defensivamente), motivación (optimismo para buscar soluciones más allá del primer obstáculo), empatía (validar y contener emociones del ciudadano) y habilidades sociales (comunicación asertiva y manejo de conflictos). Lo refuerza con un caso práctico de trámite digital que muestra cómo pasar del impulso (“no puedo hacer nada”) a una respuesta inteligente: reconocer la dificultad real, simplificar el proceso en pasos, acompañar y adaptar el servicio para garantizar acceso a derechos, reduciendo desgaste y mejorando resultados.

Manual de buenas prácticas.pdf

El Manual de buenas prácticas funciona como resultado del curso: explica el problema y justifica la necesidad de formación homogénea para mejorar tiempos de respuesta, resolución y percepción del Estado. Plantea que la modernización no es solo digital: exige cambio cultural hacia una gestión más humana, ágil y centrada en el ciudadano.

En términos operativos, define objetivos (fortalecer capacidades técnicas, comunicacionales y actitudinales), destinatarios y metodología: un encuentro inicial con líderes para alinear expectativas y "traccionar" el cambio, y luego cuatro módulos secuenciales (rol público, comunicación, inteligencia emocional/gestión de metas, calidad del servicio y contextos desafiantes) con modalidad mixta, evaluación por autoevaluaciones + actividad integradora, y certificación. Además deja bibliografía base y complementaria para sostener el enfoque.

Hoja de ruta.pdf

Esta hoja de ruta para el escalamiento de capacitaciones en atención ciudadana es un plan operativo en 8 pasos para pasar de una experiencia de formación a una política pública sostenible y medible. Arranca por asegurar consistencia y trazabilidad: primero actualizar materiales y protocolos según la retroalimentación, cuidando coherencia entre los cuatro ejes (rol público, comunicación, gestión emocional y calidad) y dejando registro claro de cambios (qué se ajustó, por qué y con qué evidencia).

Después pone el foco en la infraestructura de implementación, especialmente lo virtual: consolidar el entorno Moodle, garantizar accesos con correo institucional, sumar tutoriales y un equipo de soporte técnico. Con esa base, propone planificar nuevas cohortes sin romper la operación cotidiana: identificar organismos faltantes, coordinar cronogramas que no interrumpan la atención, segmentar grupos y combinar sedes presenciales con virtualidad.

Los pasos centrales son de ejecución con control: desplegar la capacitación híbrida (clases sincrónicas + actividades asincrónicas), asegurar logística de espacios/equipamiento y registrar asistencia individual; y sostener el proceso con tutorías permanentes, incluyendo apoyo pedagógico y técnico, y priorizando a quienes tengan baja alfabetización digital para evitar deserción o desigualdad de acceso.

Cierra con el bloque de mejora continua y escalamiento: evaluación diagnóstica e intermedia, trabajo final integrador y encuestas de satisfacción, usando resultados para ajustar el programa; luego sistematizar experiencias (testimonios, aprendizajes, ejes emergentes) y producir un documento orientador que consolide la política. El último paso es institucionalizar: formalizar la capacitación como política de RRHH, formar formadores locales, asegurar financiamiento y complementar con protocolos, tecnología y mejoras edilicias para que no dependa de personas puntuales ni de una única cohorte.

Anexo B: instrumentos de evaluación + formularios de satisfacción

Cuestionario Mod. 1.pdf

El primer cuestionario es un verdadero/falso que apunta a instalar el paradigma protagonista: diferencia “tarea” vs “función pública” (propósito de servicio), propone enfocar energía en lo controlable (actitud y respuestas), y sostiene que la motivación para atender bien tiene un núcleo interno (elección personal) más que puramente salarial. También trabaja creencias limitantes (“nada puede cambiar”, “siempre se hizo así”) y la idea del agente como actor de cambio cotidiano, cuestionando que solo directivos puedan transformar prácticas.

Cuestionario Mod. 2.pdf

El cuestionario dos es un set de opción múltiple basado en escenas típicas (presencial y telefónica) para diagnosticar fallas y aciertos en comunicación verbal/no verbal/paraverbal. Evalúa: incoherencias entre lo que se dice y lo que se transmite corporalmente; tono de voz que escala conflictos; uso de jerga técnica sin verificar comprensión; interrupciones e impaciencia; y problemas de comunicación interna que dañan la imagen institucional (por ejemplo, corregir a un compañero delante del ciudadano). También premia conductas concretas: postura abierta, contacto visual, lenguaje claro, admitir errores con responsabilidad y ofrecer ayuda paso a paso.

Cuestionario Mod. 3.pdf

El cuestionario 3 usa un caso narrativo (“El trámite que parecía imposible”) para evaluar la aplicación de autoconciencia y autorregulación (notar impulso defensivo y calmarse), empatía (entender el contexto real del ciudadano), y habilidades sociales (explicar, acompañar y luego compartir aprendizaje con el equipo). El foco no es “resolver el trámite más rápido”, sino prevenir escaladas, cuidar el vínculo y fortalecer confianza institucional; incluso incluye una pregunta reflexiva sobre qué pasa si el agente responde impulsivamente (conflicto innecesario).

Cuestionario Mod. 4.pdf

El cuestionario 4 presenta un reclamo con alta carga emocional (vecino enojado por demora de 20 días en luminaria) y lo convierte en un guion de buenas prácticas: separar persona del problema, escuchar activamente y clarificar, identificar intereses (no posiciones), proponer opciones con seguimiento (acción + canal de contacto), y cerrar agradeciendo y reconociendo al ciudadano. Las preguntas miden si el participante entiende qué principio se aplica en cada paso (calma, escucha activa, beneficio mutuo, empatía/orientación al ciudadano).

Cuestionario Final.pdf

El cuestionario final es una evaluación integradora (15 consignas, aprobación con 60% mínimo y entrega hasta 15 días). Trabaja tres casos encadenados con mensaje clave: accesibilidad universal como derecho, empatía como transformadora de la experiencia, comunicación interna como fortalecimiento organizacional, y compromiso individual como motor de cambio cultural. Evalúa si el cursante detecta barreras (falta de rampa, falta de señalética), asume responsabilidad de servicio (resolver sin “derivar”), y promueve mejora

interna sin exponer a compañeros. Los casos 2 y 3 profundizan motivación intrínseca/propósito y autorregulación emocional aplicada a la atención.

Encuesta de satisfacción

Esta encuesta nos permite conocer tu experiencia con el curso y tus preferencias para próximas capacitaciones. La información será utilizada exclusivamente para la mejora del programa formativo. Sus respuestas son confidenciales. No existen respuestas correctas o incorrectas.

VALORACIÓN DEL CURSO

¿Cómo evaluás los siguientes aspectos del encuentro?

Evaluar del 1 al 5 (1 es la puntuación más baja y 5 la más alta)

1. Calidad y relevancia de los temas tratados para mi función en la atención ciudadana.
2. Claridad y dinamismo de las explicaciones del equipo docente.
3. Espacios de participación, intercambio y reflexión colectiva generados en el curso.
4. Organización general del encuentro
5. Organización y actividades del Campus Virtual

¿Sentís que los contenidos del encuentro ayudan a promover un cambio cultural dentro de tu ámbito de trabajo?

Sí

No

¿Considerás que podrás aplicar lo trabajado durante el curso en tu entorno laboral?

Sí

No